

ANGELA MARCANTE PAVANELLO

VENDA CONSULTIVA: O CASO DAS TELECOMUNICAÇÕES

Monografia apresentada ao Departamento de Administração Geral e Aplicada, setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Pedro Steiner

**CURITIBA
2009**

**Dedico este trabalho à minha família, em especial
a meus pais pelo apoio e compreensão nos
momentos mais difíceis.
Aos meus amigos, por estarem sempre do meu
lado me incentivando.
A vocês com carinho dedico este trabalho.**

AGRADECIMENTOS

Às colegas Letícia Cunha e Grazielle Andrade pelo companheirismo, parceria e cumplicidade durante o curso.

Aos professores do curso, pelo conhecimento que nos possibilitaram adquirir, pela assiduidade nas aulas e pela dedicação.

Ao Felipe por todo o incentivo, carinho, compreensão, apoio e palavras motivadoras

**"Há homens que lutam um dia e são bons.
Há outros que lutam um ano e são melhores.
Há os que lutam muitos anos e são muito bons.
Porém, há os que lutam toda a vida.
Esses são os imprescindíveis."**

Bertolt Brecht

RESUMO

Este trabalho visa primeiramente perpetrar um estudo teórico sobre a Venda Consultiva, a fim de entender sua aplicabilidade e possíveis resultados no segmento de telecomunicações, mas especificamente no mercado empresarial. Para tanto, fez-se um estudo sobre Marketing de relacionamento e venda pessoal, que estão diretamente atrelados à Venda Consultiva. Buscou-se identificar em que aspectos a mesma pode influenciar e incentivar a fidelização do cliente no segmento estudado. Verificou-se também um mercado muito competitivo em telecomunicações, o que demanda um atendimento diferenciado e participativo que pode ser suprido pela Venda Consultiva.

Palavras-chave: Vendas; Venda Consultiva; Marketing; Telecomunicações

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	14
1.4 Metodologia	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 MARKETING	17
2.1.2 Marketing de relacionamento e fidelização	19
2.2 VENDAS	21
2.2.1 O vendedor como profissional	21
2.2.2 Venda Pessoal	22
2.2.3 Venda consultiva	24
2.3 TELECOMUNICAÇÕES	26
2.3.1 O Setor de Telecomunicações	26
2.3.2 O mercado de Telecomunicações no Brasil	27
2.3.3 Empresas de Telecomunicações e o mercado corporativo	30
2.3.3.1 Oi / BrT	32
2.3.3.2 Embratel/Claro/Net	33
2.3.3.4 Telefônica/Vivo	33
3 VENDA CONSULTIVA EM TELECOMUNICAÇÕES	35
4 CONCLUSÃO	38

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
6 REFERÊNCIAS DA INTERNET	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Fatores que afetam a importância da venda pessoal no composto promocional.....	23
TABELA 2 - Características das Empresas de Telefonia Fixa Local.....	28
TABELA 3 - <i>Market Share</i> e receita bruta dos 3 maiores grupos de telefonia no Brasil.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faturamento dos 3 maiores grupos de telefonia do Brasil.....	31
--	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1: Organização das concessionárias do sistema Telebrás.....	29
---	-----------

1 INTRODUÇÃO

O mercado de telecomunicações está a cada dia mais agressivo e competitivo, atualmente, contamos com empresas nacionais e multinacionais atuando no Brasil e isto tem tornado a concorrência cada vez mais acirrada, com produtos cada vez melhores e com preços mais acessíveis. Para criar um diferencial as empresas precisam investir cada vez mais na área de vendas e em tecnologia.

Esta globalização de mercados faz com que as empresas de telecomunicações busquem cada vez mais fontes de vantagem competitiva. Neste enfoque, deve-se pensar no cliente, suas necessidades e expectativas.

As empresas estão se deparando com uma dinâmica de relacionamentos diferente da tradicional. O mercado de telecomunicações para atendimento ao mercado corporativo não aceita o conceito de produção em massa, seu sucesso depende cada vez mais do bom relacionamento entre vendedor e cliente, pois como os produtos estão cada vez mais parecidos e a tecnologia muda de forma tão rápida que as empresas mal podem acompanhá-la, o cliente acaba criando um vínculo com o vendedor que consegue lhe oferecer uma venda consultiva.

O tema deste trabalho é “Venda Consultiva – O caso das telecomunicações”. Este busca responder a seguinte pergunta: “Como a venda consultiva pode qualificar o processo de vendas?”

A proposta da venda consultiva é Vender a Solução do Problema, para tanto, é necessário que o vendedor assuma uma postura ativa em sua relação comercial com o cliente, auxiliando-o na análise de suas necessidades. Para tanto, o vendedor deve conhecer a empresa e o mercado em que atua. O objetivo final é fidelizar o cliente, visando construir um relacionamento efetivo e duradouro.

Para entender a importância da Venda consultiva para uma venda mais qualificada e conseqüente fidelização do cliente, este trabalho aborda temas como Marketing de Relacionamento, Venda Pessoal, Venda Consultiva e também faz uma análise do mercado de telecomunicações no Brasil, a fim de entender quais são as

empresas atuantes neste setor, seus produtos e em qual grau de competitividade elas atuam.

O foco do trabalho será na venda consultiva no mercado empresarial, pois é neste segmento que há maior demanda por um atendimento personalizado e venda consultiva.

1.2 OBJETIVOS

Os próximos tópicos apresentam o objetivo geral e específicos deste trabalho. Estes objetivos buscam responder ao problema identificado, que seria como a venda consultiva pode qualificar o processo de vendas.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como a venda consultiva pode qualificar o processo de venda no segmento de telecomunicações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Partindo do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar a venda pessoal, a importância do relacionamento no processo de vendas e os envolvidos no processo;
- Conceituar e caracterizar a venda consultiva;

- Caracterizar o mercado de telecomunicações no Brasil;
- Especificar Venda Consultiva em telecomunicações;
- Identificar os resultados esperados com a venda consultiva e como ela pode qualificar o processo de vendas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitas empresas na atualidade têm adotado a prática da venda consultiva, já que com o mercado cada vez mais competitivo, não basta esperar que o cliente procure o produto. A venda consultiva consiste não só em identificar as necessidades atuais do cliente pra poder lhe oferecer algo que lhe ajude, mas também é necessário que o consultor identifique as necessidades futuras, baseado em um conhecimento de mercado e da empresa.

O consultor precisa ser altamente qualificado e possuir conhecimentos aprofundados sobre a empresa e o mercado, podendo assim dialogar com o cliente e junto com ele entender a situação atual e futura da empresa propondo soluções que ajudarão em seu crescimento.

Esta abordagem foca a construção de um relacionamento duradouro e de confiança entre o cliente e a empresa (consultor). Assim o cliente percebe que a empresa está comprometida com seu sucesso, gerando conseqüentemente sua fidelização.

O estudo do processo de venda consultiva é essencial para proporcionar um melhor entendimento sobre como ela pode qualificar a venda e quais são os passos para que essa qualificação se efetive.

O segmento de telecomunicações é muito dinâmico e trás a cada dia novas tecnologias e soluções. A atuação da venda consultiva neste segmento é de extrema importância, pois as empresas de telecomunicações possuem uma oferta cada vez

mais diversificada, possibilitando a aquisição de produtos especificamente adequados a cada necessidade.

A compra espontânea de produtos deste segmento sem o acompanhamento de um especialista pode gerar descontentamento e insatisfação por parte do cliente quando este se der conta que não escolheu o produto adequado para sua necessidade.

É essencial compreender-se a aplicabilidade da venda consultiva no mercado corporativo, mais especificamente no segmento de telecomunicações, a fim de atingirem-se melhores resultados tanto nas vendas quanto na fidelização de clientes. Através do trabalho, será possível entender como a venda consultiva pode qualificar e melhorar o resultado das vendas.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa em um planejamento deve ser entendida como o conjunto detalhado e seqüencial de métodos e técnicas científicas a serem executados ao longo da pesquisa, de tal modo que se consiga atingir os objetivos inicialmente propostos e, ao mesmo tempo, atender aos critérios de menor custo, maior rapidez, maior eficácia e mais confiabilidade de informação (BARRETO; HONORATO, 1998).

Trabalhos acadêmicos podem ter sua metodologia classificada quanto ao objetivo, procedimento técnico e abordagem.

Quanto ao objetivo, a pesquisa realizada para este trabalho pode ser definida como exploratória e explicativa. Explicativa, pois faz comparações e identifica os benefícios entre as telecomunicações e venda consultiva. Também pode ser classificada como exploratória, pois além de expor um problema, busca aprofundar conhecimentos sobre este.

Gil (2002) classifica a pesquisa explicativa como a que explica a razão, aprofundando o conhecimento da realidade. Preocupa-se em identificar fatores determinantes e que contribuam para a ocorrência de fenômenos. Ainda segundo

Vergara (2004), encontra-se a definição de pesquisa explicativa como aquela cujo principal objetivo é tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno.

O objetivo da pesquisa exploratória é buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. Ela é freqüentemente utilizada na geração de hipóteses e na identificação de variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. (Malhorta, 1993)

“A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno” (RICHARDSON, 1989, p. 281).

Quanto ao procedimento técnico, a presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, utilizando livros, teses, artigos, jornais e páginas da internet, sendo sua abordagem qualitativa.

Segundo Carvalho (2002), “...a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de determinado tema.”

A pesquisa qualitativa, “Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados entre contexto e ação” (MAANEN, 1979, p. 520). Neste trabalho a venda qualitativa busca interpretar e avaliar informações contidas em livros e na internet.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para este estudo, foi realizada abordagem de alguns conceitos relacionados com o tema do trabalho, como Marketing, Vendas, o Vendedor como profissional, Venda pessoal, Marketing de relacionamento, Venda Consultiva e o mercado de Telecomunicações no Brasil.

2.1 MARKETING

Em 1960, a Associação Americana de marketing, definiu Marketing como “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (apud LAS CASAS, 2001, p. 15).

Manzo (1996, p. 25) observa que o Comitê de Definições da American Marketing Association definiu marketing como “A execução das atividades de negócio que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços do produtor aos consumidores finais, industriais e comerciais.”

Estas definições nos permitem compreender que o objetivo do marketing é estudar o mercado, seus consumidores e produtos, a fim de definir estratégias que possibilitem maior satisfação do cliente, com produtos mais adequados a seu perfil e que atendam suas necessidades. O marketing também estuda o mercado, para saber qual cliente ele busca atingir com seus produtos e quais ações deve tomar para que isso ocorra de forma satisfatória.

“Podemos definir Marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.” (Kotler, 1995, p. 3),

Cobra (1997, p. 32) sintetiza e afirma que o papel do Marketing na sociedade é “satisfazer às necessidades do consumidor.” Pode-se entender que as empresas

sempre estão buscando melhorar seus produtos e mudá-los de acordo com as necessidades de seu público alvo. Nos dias de hoje e principalmente no mercado de telecomunicações, estas mudanças são constantes e muito rápidas, principalmente pelo advento da tecnologia. Cabe às empresas serem ágeis e capazes de acompanhar o mercado, caso contrário, ficam pra trás e são “engolidas” pela concorrência.

Ainda segundo Kotler (1995, p. 3)

Hoje em dia, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender – “dizer e vender” – mas também de satisfazer as necessidades do cliente. Se um profissional de marketing fizer um bom trabalho de identificação dessas necessidades, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços, fazer uma boa distribuição e promoção, esses produtos serão vendidos com muita facilidade.

Segundo Schmitt (2001, p. 28):

Há uma nova e revolucionária abordagem de marketing que se focaliza na experiência do cliente. Ela inclui vários conceitos e ferramentas-chave, como uma compreensão mais ampla do consumo e os diferentes tipos e experiências que podemos criar para o cliente: detectar, sentir, pensar, agir e relacionar-se.

Antigamente as empresas costumavam focar suas estratégias de marketing no estudo do produto, porém, esta regra mudou e o foco passou a ser o conhecimento do mercado, ou seja, deve-se entender o que ele está buscando e quais são as tendências. Segundo Miranda (1999, p. 20) “a atividade de Marketing que começava com o conhecimento do produto precisa, agora, começar com o conhecimento do mercado”.

Segundo Kotler (1995, p. 29) “O processo de marketing consiste em analisar as oportunidades de marketing, selecionar os consumidores-alvo, desenvolver o Mix de marketing e administrar o esforço de marketing.” Kotler afirma que o processo deve iniciar com a identificação das oportunidades de marketing, assim será possível definir os consumidores alvo. Esta definição é essencial, pois a empresa deve buscar atingir os clientes que ela considera interessantes como seus clientes.

Este conhecimento sobre clientes e suas necessidades pode ser alimentado de diversas formas, uma delas é o Marketing de relacionamento. Este, além de criar um vínculo com o cliente, possibilita uma aproximação maior dele com a empresa e

conseqüentemente permite que a empresa saiba de forma mais rápida e confiável, quais são suas necessidades.

2.1.2 Marketing de relacionamento e fidelização

Kotler (2000) define Marketing de relacionamento como a atividade de criar fidelização de clientes. Ou seja, o objetivo do relacionamento entre cliente e vendedor é a fidelização e esta é verdadeiramente alcançada através deste relacionamento entre ambos. Segundo Pereira (apud Maguire et al., 2001), a fidelidade não é simplesmente motivada pelos altos custos de mudança de fornecedor, mas a construção de parceria com o cliente, através da criação de confiança de no mínimo segundo nível, a cognitiva, que se baseia na capacidade de prever o comportamento da outra parte e esta tem padrão contante.

Através destas afirmações fica claro que uma das conseqüências de uma boa estratégia do marketing de relacionamento é a fidelização do cliente. Esta representa muito para as empresas, pois um cliente fiel não demanda um esforço de venda tão grande quanto os outros e são menos vulneráveis à concorrência.

Richard L. Oliver (apud Stanley Brown, p. 53) definiu fidelidade da seguinte forma: "Um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca.

A fidelização é um processo um tanto demorado e trabalhoso, demanda insistência e trabalho árduo do vendedor e da empresa. Estes devem investir em um relacionamento próximo e não só em tentativas incansáveis de venda. Em muitos momentos o vendedor visita o cliente apenas para um cafezinho ou uma conversa informal, assim ele consegue conquistar a confiança do cliente, que passa a acreditar que aquela empresa e seus representantes querem não só vender, mas também ajudar

sua empresa a crescer. A partir disso, o cliente passa a defender a organização e até a comprar mais.

Segundo Herik Anderson (apud Stanley Brown, pág. 53) esta definição de Richard Oliver um tanto limitadora, segundo ele “a fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização sem incentivo para tal”.

Segundo Herik Anderson (apud Stanley Brown pág. 54):

“A fidelidade pode ser alcançada, mas a organização tem de trabalhar continuamente nisto, e lembrar que não será possível alcançá-la junto a todos os clientes. Um relacionamento de ganho mútuo deve ser estabelecido, e isso não será possível se ambas as partes não puderem perceber os benefícios. A meta é que o relacionamento entre o cliente e a empresa fique forte ao passar por diferentes estágios do CRM (customer relationship management). Dessa forma, a satisfação do cliente cresce, assim como a percepção de valor do relacionamento. Isso leva sucessivamente a um aumento da fidelidade. Se a empresa continua satisfazendo as necessidades dos clientes e mantendo seus serviços na demanda, emerge uma criação mútua de valor cuja meta final é a dependência do cliente ou o CRM Estratégico.”

O marketing de relacionamento possui um grande potencial para alavancar novas oportunidades. Segundo pesquisas de Richheld e Sasser (apud Pereira, p. 40, 2005), empresas de serviços que possuem altos índices de fidelidade, detêm também maior lucratividade, pois clientes fiéis tornar-se-iam mais rentáveis com o passar do tempo. Cada cliente novo tem um certo custo e demanda determinado investimento inicial da empresa, após determinado tempo, ele “se paga” e a partir disso para a gerar lucro. Quanto mais tempo o cliente permanece fidelizado, mais será a lucratividade gerada por ele.

Pereira (2005) afirma que a equipe de relacionamento necessita conhecer muito bem o cliente e sua empresa. Este profissional também deve ser capaz de combinar informações que possibilitem a utilização dos produtos e serviços comercializados por ela com as necessidades do cliente.

O relacionamento entre vendedor e comprador pode ser decisivo no momento da empresa compradora definir seu fornecedor. O vendedor que busca sempre estar presente em seu cliente, tentando detectar suas necessidades e ajudando a solucionar

seus problemas, além de transmitir preocupação e interesse por seu cliente, acaba fechando mais vendas do que o vendedor passivo, que aguarda seu cliente solicitar sua visita na empresa ou demanda por determinado produto/serviço.

O vendedor além de estar sempre presente na empresa, deve se interessar e buscar saber sobre o negócio de seu cliente, assim consegue desenvolver um relacionamento mais próximo e sólido, detendo também a fidelidade de seu cliente.

Ainda é necessário que a equipe de vendas seja paciente, persistente e capaz, pois é normal que, no caso de grandes vendas, estas levem meses para serem concretizadas. (Pereira, 2005, p. 40).

Wilson (1994, p.178) reforça a importância de se firmar parcerias com os clientes: *"Growing partnerships is a strategic ability that everyone involved in a business needs to understand. The newest hire to the CEO are part of growing and sustaining partnerships. The definition of growth explains why this is so."* Não basta ser um grande negociador e planejador se os altos executivos da empresa não forem capazes de manter bons relacionamentos e firmar boas parcerias com seus clientes.

2.2 VENDAS

Os próximos tópicos abordarão temas relacionados a Vendas, seus envolvidos e benefícios que a venda pessoal e consultiva trazem às empresas que as adotam. Como o contexto do trabalho aborda venda para o mercado empresarial, estes tópicos também estão focados neste mercado.

2.2.1 O vendedor como profissional

BOONE E KURTZ (1998, p. 440) definem vendedores profissionais como "solucionadores de problemas, voltados para a satisfação das necessidades dos

consumidores antes, durante e após a venda. São pessoas dotadas de conhecimento e respeito dos bens e serviços de sua empresa, dos da concorrência e dos negócios de seus clientes”.

O profissional de vendas está cada vez mais visado no mercado, por ser quem dá início ao relacionamento do cliente com a empresa, além de ser o responsável pela venda do produto ou serviço. Ele deve estar cada vez mais preparado e especializado em seu campo de atuação e, além disso, conquistar um bom relacionamento com seus clientes. Nota-se também a necessidade de multidisciplinaridade do vendedor, este deve ter conhecimentos e diversas áreas, além das habilidades como vendedor.

Segundo SOLDOV e THOMAS (1998), o profissional de vendas deve ser perito em relações interpessoais, especialista na arte da persuasão, ter conhecimento completo de marketing, ser bem informado, conhecer o comportamento humano, ter experiência em autogerenciamento, ter iniciativa, ser disciplinado, motivado, enérgico e afável, ser capaz de lidar com uma ampla variedade de pessoas instruídas e bem-informadas.

Dentre estes pré-requisitos supracitados, um dos mais significantes para o bom desempenho do profissional de vendas é o bom relacionamento interpessoal e persuasão, sendo que estes compõem parte essencial de sua ocupação.

Para ser considerado um profissional de vendas, este deve possuir estas características e conseguir aplicá-las da forma mais satisfatória possível.

2.2.2 Venda Pessoal

Pode-se definir Venda Pessoal como “apresentação promocional de um vendedor a um comprador, conduzida numa forma corpo a corpo. É uma forma direta de promoção estabelecida entre o comprador e o vendedor. (BOONE e KURTZ, 1998, p. 398).

Na tabela abaixo Boone e Kurtz ilustram as variáveis e os fatores que aumentam a importância relativa da venda pessoal.

TABELA 1 - Fatores que afetam a importância da venda pessoal no composto promocional.

Variável	Fatores que aumentam a importância relativa da venda pessoal
Consumidor	Concentrados geograficamente Em Número relativamente pequeno
Produto	Caro Tecnicamente complexo Feito sob encomenda Requer manuseio especial
Preço	Relativamente alto
Canais	Relativamente pouco extenso

Fonte: Boone e Kurtz, 1998, p. 440

Segundo Churchill e Peter (2003, p. 452) “A venda pessoal garante *feedback* imediato para os profissionais de marketing, permitindo que a comunicação seja ajustada para satisfazer as necessidades da situação.”

O vendedor deve entender o que motiva as pessoas para quem está vendendo, bem como ter um conhecimento profundo do produto e do mercado no qual atua. É ainda importante que o vendedor sempre busque informações sobre o negócio do seu cliente, assim ele conseguirá visualizar potenciais e necessidades futuras do negócio, relacionando-as com o produto ou serviço que ele vende.

Wilson afirma que, “*Growing partnerships requires everyone to participate, to be connected to the customer or to at least be aware that there is a partner, a customer, out there that requires special treatment.*”

A concretização de parcerias também está envolvida diretamente com o bom relacionamento entre vendedor e cliente, bem como a conscientização da importância desta. Esta aproximação entre cliente e vendedor é que possibilita uma venda pessoal com maior qualidade e com possibilidades de fidelização do cliente.

2.2.3 Venda consultiva

A venda consultiva está atrelada à Venda Pessoal e ao Marketing de Relacionamento, pois estes desempenhados de forma conjunta e eficiente proporcionam ao vendedor uma aproximação saudável do cliente e conseqüentemente vendas mais qualificadas. Mas isto não é suficiente para um atendimento consultivo. É necessário também que o vendedor entenda do negócio de seu cliente e com ele consiga prever quais produtos ou serviços ele demanda para proporcionar maior evolução ao seu negócio. O vendedor consultivo trabalha com seu cliente para que este obtenha sucesso e fique fiel a ele.

O vice presidente do grupo Microsoft Kevin Johnson (apud Eades, 2004, p. 9) menciona como a venda consultiva pode auxiliar na composição de uma solução ao cliente: *"Customer satisfaction is derived from exceeding expectations. Through the use of Solution Selling we can become more predictable to our customers in how listen to their challenges and concerns, how we provide a vision of a solution, and how we deliver on that vision."*

Segundo Hanan (2004, p. 1), *"Consultative Selling requires strategies that are totally divorced from vendor selling. It means that you stop selling products and services and start selling the impact they can make on customer businesses."* Isso significa que a venda consultiva não tem como objetivo somente vender, mas sim vender a solução para determinado problema do cliente.

Ainda segundo Johnson (apud Eades, 2004, p. 10), a adoção da venda consultiva como modelo padrão da empresa, proporciona maior valorização de seus clientes, além de promover maior eficiência e eficácia em cada colaborador.

Segundo Alves (1998, p. 101), a automação das forças de vendas (SFA - *Sales Force Automation*) demanda um novo perfil de vendedor, baseado em paradigma antigo: a intimidade com o cliente, agora disponibilizada pelo conhecimento que se tem sobre ele. O novo perfil do *salesman* requer que ele seja um consultor para as compras do cliente e que esteja integrado com o gerenciamento de marketing da sua empresa. A venda consultiva orienta e agrega valor à venda. A ampliação do conhecimento e detalhamento sobre as vendas leva a ter-se históricos de vendas individuais, informações sobre dívidas e/ou crédito, que permite a mudança do perfil de compra do cliente, segundo orientação do vendedor.

Para que haja esta detecção da necessidade do cliente e possível solução de seu problema, o consultor precisa identificá-la de forma rápida e precisa. Para que isto aconteça, é importante que este conheça a companhia de forma completa e aprofundada.

Segundo Kumar (2002, p. 19), *"Effective, solution selling requires de salesperson too quickly diagnose the critical issues facing de clients and then craft a customized and complete solution that fits the customers requirement. To succeed, the salesperson must have a keen insight into their company's capabilities, as well as the ability to deeply understand the business of the customer."*

Kotler ainda reforça a importância do contato com o cliente, afim de buscar informações sobre as necessidades e interesses. Este contato constante, permite maior compreensão do produto ou serviço ideal para o cliente.

"Em todos nossos contatos com clientes potenciais estamos constantemente buscando informações sobre suas necessidades e interesses, suas percepções de nossa empresa e, mais importante, seus procedimentos e critérios na escolha de um arquiteto. Entretanto, devo salientar, que nossa coleta de informações não para depois de fecharmos um negócio. Estamos constantemente procurando dados sobre as necessidades e atitudes de nossos clientes atuais, para que possamos oferecer-lhes projetos mais funcionais e agradáveis e, assim, identificarmos outros serviços lucrativos que poderíamos oferecer. Também procuramos feedback dos clientes atuais ou antigos no que diz respeito à sua satisfação com todos os aspectos de nosso desempenho" (KOTLER, 1998, p. 93).

Ainda nesta passagem Kotler ressalta a importância de não encerrar a relação com o cliente após o fechamento do negócio, pois é necessário manter-se sempre coletando informações sobre necessidades e atitudes do cliente, afim de futuramente oferecer-lhes outros produtos. Também é importante manter este relacionamento afim de obter-se um *feedback* a cerca da satisfação do cliente e funcionalidade do produto ou serviço para a necessidade anteriormente identificada.

2.3 TELECOMUNICAÇÕES

Este tópico tratará sobre o setor de telecomunicações, seu mercado, principais empresas de concorrência nacional, para que possamos entender como a venda consultiva se aplica neste setor e também como ela pode qualificar seu processo de venda.

2.3.1 O Setor de Telecomunicações

Segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações, “as Telecomunicações estão inseridas no Setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). No Brasil, o IBGE, na Pesquisa Anual de Serviços (PAS 2002), classificou desta forma os Serviços de Informação:

- “**Serviços de Telecomunicações**, incluindo telefonia fixa, telefonia celular, SME (Trunking), telecomunicações por satélites, provedores de acesso a internet, transmissão e recepção de sinais de TV e rádio, serviços de instalação e outros.

- **Serviços de Informática**, incluindo desenvolvimento de softwares, processamento de dados, consultoria, venda de equipamentos e softwares, outsourcing, suporte e manutenção de softwares e outros.
- **Serviços Audiovisuais**, incluindo publicidade e merchandising na TV aberta e no rádio, programação de TV por Assinatura, exibição de filmes e serviços auxiliares da produção de programas de Televisão”.

Ainda a ABT caracteriza os serviços de Telecomunicações como “os que constituem a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que detenham concessão, permissão ou autorização para a prestação do serviço.”

2.3.2 O mercado de Telecomunicações no Brasil

O setor de telecomunicações brasileiro sofreu uma reestruturação acompanhada da privatização do Sistema Telebrás¹, que era o monopólio estatal integrado e organizado em várias subsidiárias, que fornecia serviços de telecomunicações de forma integrada em todo o território nacional. (Anatel, 2004)

A idéia básica do novo modelo é a de adequar o setor de telecomunicações ao novo contexto de globalização econômica, de evolução tecnológica setorial, de novas exigências de diversificação e modernização das redes e dos serviços, além de permitir a universalização da prestação de serviços básicos, tendo em vista a elevada demanda reprimida no país (Minicom, 1997).

¹Sistema Telebrás: estatal que foi desmembrada em três grandes holdings de concessionárias de serviços locais de telefonia fixa para atender a distintas regiões geográficas definidas pelo PGO (a Telesp, a Tele Norte-Leste e a Tele Centro-Sul), sendo mantida a Embratel em sua configuração tradicional e, além disso, criando-se oito concessionárias de telefonia celular de Banda A para operar os serviços oferecidos até então pelas subsidiárias da Telebrás. Fonte: PIRES, José C. L. A Reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. Revista do BNDES, n. 11, 1999.

Pires (1999) afirma que dois aspectos devem ser destacados nesse processo: “o primeiro é o fato de que a privatização, ao contrário do ocorrido em diversos países em desenvolvimento e mesmo em outros setores de infra-estrutura do Brasil, foi precedida da montagem de um detalhado modelo institucional, dentro do qual se deve destacar a criação de uma agência reguladora independente e com grande autonomia, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). O segundo é o fato de a reestruturação do setor de telecomunicações brasileiro ter sido precedida por reformas setoriais em diversos países, o que trouxe a vantajosa possibilidade de aprendizado com as experiências ocorridas anteriormente.

TABELA 2 - Características das Empresas de Telefonia Fixa Local.

REGIÃO	TERMINAIS FIXOS/100 HABITANTES (Abril de 1998)	TELEFONES PÚBLICOS/MIL HABITANTES (Abril de 1998)	PARTICIPAÇÃO NO PIB (%)	PARTICIPAÇÃO NA POPULAÇÃO TOTAL (%)
I. Tele Norte-Leste	8,01	2,76	42	55
II. Tele Centro-Sul	11,75	2,8	25	23
III. Telesp	16,7	5,1	33	22

Fonte: Herrera (1998)

As concessionárias formadas pela privatização do sistema Telebrás possuem algumas obrigações além das autorizatórias e logo após a privatização do sistema, cada uma ficou responsável pelo atendimento em determinada área do território nacional.

As concessionárias formadas pela privatização do sistema Telebrás, possuem algumas obrigações além das autorizatórias e logo após a privatização do sistema,

Geograficamente, as concessionárias do sistema Telebrás, ficaram organizadas conforme mapa abaixo:

ILUSTRAÇÃO 1: Organização das concessionárias do sistema Telebrás.



Fonte: Site www.teleco.com.br (2009)

- Região I (Telemar): Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Rio Grande do Norte, Ceará, Maranhão,
- Região II (Brasil Telecom): Acre, Goiás, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.
- Região III (Telefonica): São Paulo

Ainda foi criada uma quarta região, concedida à Embratel, para a operação de serviços de telefonia de longa distância nacional e internacional em todo o Brasil. Esta, porém, não detém a concessão para exploração de telefonia fixa local.

Segundo Pires e Das Dores (2009, p. 10) “o setor de telecomunicações vem passando por intensas alterações, proporcionadas, basicamente, pela abertura dos mercados à competição, pelo seu enorme dinamismo tecnológico, pela convergência tecnológica dos segmentos de telecomunicações, informática e entretenimento e pela sua eleição, por parte do mercado financeiro, como um dos setores preferenciais para investimento, em virtude da sua alta rentabilidade. Essas especificidades setoriais, analisadas a seguir, e as particularidades relacionadas aos mercados dos Estados Unidos e da União Européia deram origem ao ambiente competitivo que alimenta o processo de fusões e aquisições que atualmente se verifica nacionalmente e o CPqD como centro de desenvolvimento e pesquisa.”

Antes a reestruturação do sistema Telebrás era composto por 26 operadoras atuando nos Estados incluindo o Distrito Federal, a Embratel atuando nacionalmente e o CPqD como centro de desenvolvimento e pesquisa.

Em abril de 1998 a Telebrás foi reestruturada em 12 empresas. As doze empresas que surgiram ficaram assim compostas: uma *holding* nacional, operando em longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI) três *holdings* de telefonia fixa, e, oito *holdings* da telefonia móvel.

Atualmente a disputa de mercado pelas operadoras é muito acirrada. Empresas como Oi (Telemar) e Brasil Telecom, concessionárias de telefonia fixa, aderiram à telefonia móvel e atendem tanto ao mercado consumidor como corporativo. São as únicas empresas presentes no Brasil que detêm convergência de serviços (voz, móvel e dados).

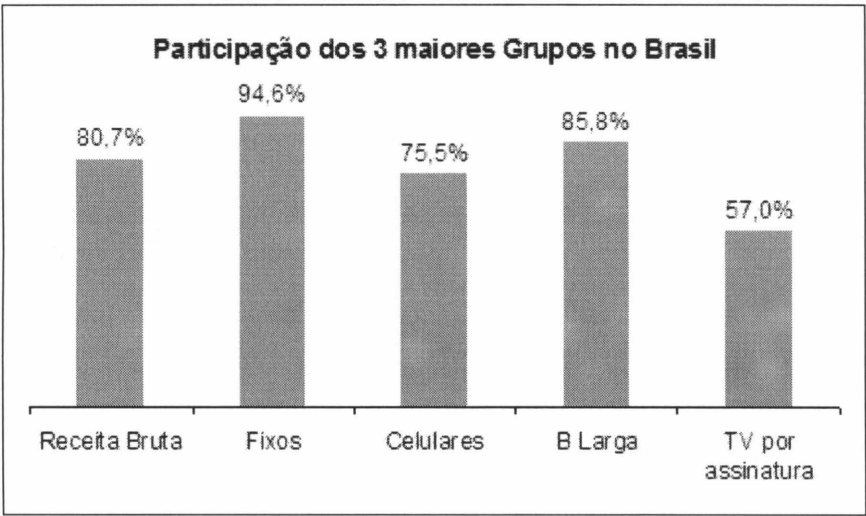
2.3.3 Empresas de Telecomunicações e o mercado corporativo

Este tópico caracteriza as empresas de telecomunicações brasileiras que atuam no mercado corporativo e conseguem competir oferecendo um portfólio de produtos convergentes. Considerando que o mercado Corporativo contempla empresas de médio e grande porte, estas adquirem principalmente telefonia fixa, dados e internet profissional.

Estes também são os grupos que dominam o mercado de telecomunicações no Brasil. Juntos faturaram R\$ 124 bilhões em 2008 (Teleco, 2009).

Participação dos 3 maiores grupos de telefonia no Brasil:

GRÁFICO 1 - Faturamento dos 3 maiores grupos de telefonia do Brasil



Fonte: Site Teleco (2009)

TABELA 3 - Market Share e receita bruta dos 3 maiores grupos de telefonia no Brasil:

2008	Receita Bruta	Market Share (Acessos)			
		Fixos	Celulares	B Larga	TV por assinatura
Telefonica/Vivo	29,5%	28,2%	29,8%	25,5%	7,5%
Oi/Brt	28,7%	53,4%	19,9%	38,2%	1,0%
Claro/Embratel/Net	22,6%	13,0%	25,7%	22,1%	48,6%

Fonte: Site Teleco (2009)

2.3.3.1 Oi / BrT

A Oi é atualmente a maior empresa brasileira de comunicações, sendo pioneira na prestação de serviços convergentes no país, já que oferece transmissão de voz local e longa distância, telefonia móvel, internet, entretenimento e comunicação de dados.

Como concessionária do sistema Telebrás, ficou responsável pelo atendimento de 16 estados, são eles: Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Pernambuco, Sergipe, Maranhão, Paraná, Roraima, Amazonas, Amapá, Piauí, Ceará, Espírito Santo.

Este ano a Oi comprou a Brasil Telecom e pode atuar em todo o território nacional. As duas empresas, juntas, terminaram 2008 com aproximadamente 55,9 milhões de clientes, sendo destes 22 milhões de telefonia fixa, 30 milhões em telefonia móvel, 3,8 milhões em banda larga e 61 mil em TV por assinatura.

No ano de 1998 a Oi passou a fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa refletindo sua adoção de práticas gerenciais responsáveis e seu alto grau de comprometimento com a responsabilidade social.²

A Brasil Telecom é uma empresa de capital nacional, concessionária do sistema Telebrás que ficou responsável pelo atendimento da região II, compreendendo os seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Acre, Tocantins, Rondônia, Goiânia e Distrito Federal.

Atualmente conta com 10,8 milhões de linhas fixas em serviço e a segunda maior base de acessos banda larga da América Latina (1,3 milhão de acessos).

Atualmente possui operações de telefonia fixa, móvel, dados, voz, longa distância nacional e internacional, data Center, banda larga e acesso discado.³

A Oi/BrT é a líder em acessos fixos e de banda larga (Teleco, 2009).

² Fonte: Site da Oi: www.oi.com.br (2009)

³ Fonte: Site da Brasil Telecom: www.brasiltelecom.com.br (2009)

2.3.3.2 Embratel/Claro/Net

Embratel, Claro e Net são pertencentes ao grupo Telmex, que é a principal operadora de telefonia fixa do México. A Telmex adquiriu a ex-estatal Embratel em 2004 e desde então, vem aplicando R\$ 1,5 bilhão por ano na companhia. Em 2005 a Embratel também comprou parte da Net Serviços da Globo (InfoPlantão, 2009).

A Embratel é única concessionária do sistema Telebrás que adquiriu atuação em todo o território nacional. A concessão lhe concedeu atuação nos serviços de longa distância nacional e internacional, porém atualmente ela atende seus clientes também com serviços de telefonia local, transmissão de dados, televisão e internet, além de oferecer atendimento em todo o território brasileiro com soluções via satélite.

A Embratel atende aos mercados corporativo, residencial e governo, seu conceito é: se existe uma necessidade, a Embratel tem a solução específica para cada atividade, empresa ou cliente residencial. Sua rede reúne fibras óticas, cabos submarinos, satélites e profissionais altamente qualificados.⁴

A Net lidera o mercado brasileiro em TV por assinatura (Teleco, 2009).

2.3.3.4 Telefônica/Vivo

O Grupo Telefônica é um dos três maiores conglomerados de telecomunicações do mundo (Site Speedy, 2009). Ela é detentora da empresa de telefonia celular Vivo e Telefônica São Paulo.

Detentora da concessão da Região III, o Grupo Telefônica possui atuação internacional e é um dos maiores conglomerados de telecomunicações do mundo pelo critério do número de clientes.

⁴ Fonte: Site da Embratel: www.embratel.com.br (2009)

Gera emprego para cerca de 244 mil profissionais e possui mais de 225 milhões de acesso em seus 23 países de atuação. Sua receita gerada no Brasil representa 13,7 % da receita de todo o grupo.⁵

Atende os mercados consumidor, pequenas médias e grandes empresas com telefonia fixa, internet e dados. No mercado corporativo, disputa espaço principalmente com a Embratel que está presente em sua principal área de atuação. A concorrência para a operadora tende a aumentar, com a entrada de outras operadoras que estão instalando suas redes também no estado de São Paulo.

Telefonica é o maior Grupo de Telecomunicações do Brasil com receita bruta de R\$ 45,2 bilhões em 2008. O grupo é o líder em celular com a Vivo (Teleco, 2009).

⁵ Fonte: Site Telefônica: www.telefonica.com.br (2009)

3 VENDA CONSULTIVA EM TELECOMUNICAÇÕES

Conforme observado ao longo do trabalho, o mercado de telecomunicações apresenta uma crescente competitividade e uma demanda cada vez maior por serviços customizados e atendimento diferenciado. A tecnologia da informação possui papel essencial para o bom posicionamento estratégico das empresas, impactando diretamente em sua competitividade.

Quando tratamos de serviços de telefonia para atendimento do segmento de empresas de grande porte e governo, a complexidade dos mesmos exige uma atenção e atendimento especiais das empresas de telecomunicações.

O perfil de atendimento a clientes destes segmentos é de venda consultiva, pois suas contratações envolvem valores e complexidade elevados, demandando atenção especial de consultores, engenheiros e especialistas. Em muitos casos, a compra depende de projetos especiais que podem demandar muito tempo e investimento até serem concluídos. Normalmente são feitas muitas reuniões entre cliente e a empresa de telecomunicações até que se defina o projeto final. Neste contexto, não se pode descartar o atendimento personalizado a estes clientes através de uma venda consultiva. Além da importância técnica, a venda consultiva é uma ótima ferramenta para fidelização do cliente, pois ela se concentra não só na venda direta ou no marketing de relacionamento, mas propõe um novo conceito de atendimento, envolvendo o consultor com o negócio do cliente.

A venda consultiva propõe uma evolução da tradicional abordagem da venda por análise de necessidades. Neste contexto, o vendedor assume uma postura ativa na relação comercial com o cliente. Cabe a ele também investigar e diagnosticar a necessidade da empresa. A base da venda consultiva proporciona a venda de soluções dos problemas, possibilitando a criação de serviços individualizados e customizados para cada cliente. “A flexibilidade nos serviços proporcionada pela forte digitalização dos equipamentos, redes de telecomunicações e a integração com o mundo da

informática possibilita o provimento de serviços cada vez mais individualizados e customizados.” (QUINTELA;CUNHA, 2004, p. 7)

Dentre as empresas estudadas, todas apresentam produtos convergentes, que possibilitam atender seu cliente em todas suas demandas de telecomunicações, promovendo uma única conexão. “A inovação tecnológica nas redes de telecomunicações fez crescer um fenômeno conhecido como convergência. A tendência do mercado é proporcionar diferentes serviços de telecomunicações através de uma única conexão com o cliente.” (QUINTELA;CUNHA, 2004, p. 1)

Bretzke (2000) afirma que as empresas necessitam cada vez mais oferecer novos produtos, competindo em tempo real e usando novos canais de interação com seus clientes, possibilitando uma captação mais rápida e eficiente de informações comportamentais de seu cliente, afim de melhorar as vendas, seus processos operacionais e o atendimento.

As empresas de telecomunicações fornecem serviços necessários às empresas que desejam se tornar competitivas. Segundo Quintela e Cunha (2004, p. 6), “ a tecnologia de informação desempenha papel fundamental no posicionamento estratégico das empresas, e conseqüentemente na competitividade”.

Para que a empresa possa adequar sua necessidade com os produtos existentes no portfólio, o vendedor precisa estar engajado e atuante no negócio de seu cliente.

O profissional de venda de produtos de telecomunicações precisa estar inteiramente informado sobre os produtos que comercializa e também sobre a empresa que atende, para que possa compreender qual a melhor solução para cada cliente.

Para que o consultor possa oferecer a solução adequada, é importante que esteja sempre presente em seu cliente, fazendo visitas de relacionamento e em muitos casos para dar suporte às dúvidas e problemas que o cliente possa ter com os produtos ou serviços que já adquiriu.

É muito comum as empresas que contratam serviços de telecomunicações terem problemas, principalmente em relação ao faturamento. O consultor deve estar presente e auxiliar seu cliente na resolução destes problemas também.

Conforme observado no trabalho, a venda consultiva não só proporciona a fidelização do cliente como também colabora na qualificação da venda. Isso acontece porque o consultor participa do processo de decisão do produto ou serviço a ser adquirido pela empresa. Além de conhecer bem os produtos de seu portfólio e a necessidade do cliente, sendo capaz de configurar um cenário ideal para cada situação.

Como já comentado anteriormente, a tecnologia evolui constantemente e as empresas nem sempre possuem áreas de TI (tecnologia da informação) para acompanhar esta evolução. Neste caso, o consultor em telecomunicações possui também o papel de orientar a empresa sobre as novas tecnologias que o mercado disponibiliza e as opções de solução que sua empresa pode oferecer.

É importante também para qualificação da venda, que o consultor faça o pós-venda obtendo *feedback* constante de seu cliente a respeito da adequação do produto ou serviço vendido à sua necessidade. Este acompanhamento contínuo da utilização do produto ou serviço proporciona maior confiança e fidelização do cliente, além de servir de *case* referência para que o consultor apresente a outros clientes.

Após analisada todas as formas de atuação da empresa que presta venda consultiva, fica difícil imaginar que o cliente possa adquirir produtos de telecomunicações de forma independente e sem suporte. Diversos fatores como a complexidade dos produtos e serviços e demanda constante por atendimento, tornam a venda consultiva indispensável no segmento de telecomunicações para atendimento à grandes corporações e governo.

4 CONCLUSÃO

A venda de telecomunicações tem-se apresentado como um negócio complexo, mas também promissor, considerando que a demanda por tecnologia nas empresas vem crescendo substancialmente a cada dia.

As empresas de telecomunicações que atuam no Brasil estão observando um crescimento significativo de sua rentabilidade, além de suas plantas que também estão se expandindo e chegando aos locais mais improváveis. Essa expansão possibilita maiores investimentos, tanto em tecnologia quanto em ampliação, permitindo que maior número de localidades tenha acesso a telecomunicações. Segundo o site Teleco (2009), o número de telefones fixos tem crescido progressivamente, em 2006 haviam 38,8 milhões, 2007 passou para 39,4 milhões e 2008 para 41,3 milhões. O mesmo crescimento se observa na telefonia celular, TV por assinatura e banda larga. O site Teleco ainda apresenta o faturamento em Telecomunicações nos últimos anos. Em 2006, o faturamento foi de mais de mais de R\$ 16.451.000,00, crescendo para R\$ 17.465.000,00 em 2007 e alcançando R\$ 21.546.000,00 em 2008.

Isso se deve à privatização do sistema Telebrás, que possibilitou a entrada de empresas de capital privado e conseqüente aumento da qualidade dos serviços e atendimento neste setor. A privatização também promoveu competitividade entre estas empresas, cada vez mais elas se expandem e competem nas mesmas regiões. Um exemplo recente é a compra da Brasil Telecom pela Oi, que atuavam em diferentes regiões, mas que agora com a fusão, possui abrangência nacional.

A convergência de produtos também é uma tendência do setor, já que quanto maior número de produtos forem oferecidos pela mesma empresa, maior a competitividade da mesma. Ao contratar todos os serviços da mesma empresa, o cliente tem um custo maior e mantém atendimento único, além de ter a possibilidade de integrar seus serviços. Assim a empresa consegue fidelizar seu cliente, além de aumentar sua receita com o cliente.

Neste contexto, surge a necessidade de um atendimento personalizado e ativo da empresa de telecomunicações. A venda consultiva, também considerada venda de soluções, apresenta-se como um pré-requisito para que as empresas de telecomunicações sejam competitivas.

No mercado de grandes corporações, a venda de telecomunicações torna-se cada vez mais intensa e qualificada. É necessário a presença intensa do consultor na empresa, pois seu papel deixa de ser o de vendedor e passa a ser muito mais atuante e efetivo. A consequência da atividade consultiva é uma qualificação no processo de vendas e consequente fidelização do cliente.

A fidelização garante à empresa uma garantia de receita e certa tranquilidade para investir e fazer planejamento para os anos subseqüentes. Um cliente fidelizado e satisfeito com o atendimento que está recebendo tende a não mudar-se para a concorrência. Em muitos casos, o cliente deixa de colocar a questão financeira e preza pelo atendimento e eficiência dos produtos e serviços adquiridos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**. 8 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM – Customer Relationship Management**. Ed. Makron Books, São Paulo, 2001.

CARVALHO, Maria C. M. (Org). **Construindo o Saber: técnicas de metodologia científica**. Campinas, Ed. Papirus, 1989.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

EADES, Keith M.. **The new solution Selling**. The McGray Hill Companies, 2004.

FRIEDMAN, Harry J. **Não, obrigado. Estou só olhando!** Ed. Makron Books, São Paulo, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANAN, Mack. **Consultative Selling**. Ed. Amacon, 7º edição, Nova York, 2004

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para Serviços profissionais**. Ed. Atlas, São Paulo, 1998.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Hamburg Donnelley Editora, 1995.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MAGUIRE, S., PHILLIPS, N., HARDY, C., Trust, control and the discursive construction of identity, **Organization Studies**, n. 22, issue 2, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MAANEN, John, Van. ***Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface***, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979a.

MANZO, José M. C. **Marketing: Uma ferramenta para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro, 1996.

MINICOM (Ministério das Comunicações). **Diretrizes para a abertura do mercado de telecomunicações no Brasil**. Brasília, DF, 1997.

MIRANDA, Roberto L, MIRANDA Roberto A. **Marketing voltado para o turismo**. São Paulo: Book Mídia Editora, 1999.

NIRMALYA, kumar. **Marketing as Strategy: Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation**, Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 2004.

PEREIRA, Simone C. **Estratégias e Vantagens competitivas em serviços pós-vendas**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UFPR, Curitiba, 2005.

PIRES, José C. L. A Reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, n. 11, 1999.

PIRES, José C. L; DAS DORES, Adeli. B. Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: Características e enfoque regulatório. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, 2009.

RICHARDSON, R. (coord.) et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

QUINTELA, Heitor, CUNHA, Américo B. **Impactos da Convergência Tecnológica na Competitividade das Empresas de Serviços de Telecomunicações**. Revista Tendências do Trabalho. Fev, 2004, Ed. 354.

6 REFERÊNCIAS DA INTERNET

Brasil Telecom. **Sobre a Brasil Telecom.** Disponível em <<http://www.brasiltelecom.com.br/portal/SobreBRT.do?acao=onVisualizar>> Acesso em 16/04/2009.

Embratel. **Sobre a Embratel.** Disponível em <http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0,2997,PO_P_11,00.html> Acesso em 16/04/2009.

InfoPlantão. **Telmex já investiu R\$ 6,3 bi na Embratel.** Disponível em <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/012008/15012008-5.shl>> Acesso em 10/05/2009.

Oi. Disponível em <http://www.novaoi.com.br/portal/site/NovaOi/menuitem.67f3a32_7b124fd3e_30197402f26d02a0/?vgnnextoid=62a29c94240b2110VgnVCM10_000090cb20_0aRCRD> Acesso em: 16/04/2009.

Telebrasil e Teleco. **O setor de Telecomunicações no Brasil: Uma visão estrutural.** Disponível em <http://www.camarae.net/upload/setor_de_telecomunicacoes_visao_estrutural_2006_tri2_20060922.pdf>. Acesso em 22/04/2009.

Teleco. **Estatísticas do Brasil Geral.** Disponível em <<http://www.teleco.com.br/estatis.asp>> Acesso em 10/05/2009.

Teleco. **Indústria de telecomunicações.** Disponível em <<http://www.teleco.com.br/industria.asp>> Acesso em 10/05/2009.

Teleco. **Comentários Teleco.** Disponível em <<http://www.teleco.com.br/comentario/com305.asp>> Acesso em 10/05/2009.

Speedy. **Sobre a Telefônica.** Disponível em <<http://www.speedy.com.br/portal/site/institucional/menuitem.c477565061a983a8e460e460b0465da0/?vgnnextoid=96d987e4dfc8c110VgnVCM1000000d64d50aRCRD&vgnnextchannel=96d987e4dfc8c110VgnVCM1000000d64d50aRCRD>> Acesso em 10/05/2009.